

Van Waarnemen naar Waarmaken

*'De weg naar macht voert door paleizen  
Die naar rijkdom door de bazaars  
De weg naar wijsheid en liefde voert door de woestijn'*

(soefie-gezegde)

# Van Waarnemen naar Waarmaken

*Expeditie naar Waarde met professionals*

Paul Kloosterboer

**Boom**

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.bua.nl](http://www.bua.nl).

© 2012 Paul Kloosterboer  
1<sup>e</sup> druk, tweede oplage, april 2014

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst en Advies, Haarlem  
Ontwerp en zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam  
Omslagontwerp: Villa Y, Den Haag

ISBN 978 90 5261 882 1  
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

# Voorwoord

**D**e puzzel, of liever paradox, die mij door de jaren heen het meest is gaan fascineren, deed zich voor in mijn samenwerken met professionals. Mijn allerleukste, meest creatieve en energieke werkervaringen heb ik met hen doorgemaakt. Komt de geest eenmaal uit de fles, dan worden je stoutste verwachtingen nog overtroffen. Maar voor hetzelfde geld blijft hij er lekker in, vooral als het woord ‘strategie’ valt. Ook leidinggevend van professionals handelen ambivalent. Ze begrijpen dat het goed zou zijn zo’n onderwerp samen aan te pakken, maar vrezen tegelijkertijd dat zoiets met eigengereide kenniswerkers onbeheersbaar wordt. Hoe is het onschatbare potentieel van professionals aan te boren, teneinde hun werk voor henzelf én voor anderen zo waardevol mogelijk te maken? In deze vraag komt alles wat ertoe doet in mijn professionele bestaan bij elkaar. Daarbij zoek ik betere antwoorden dan intuïtie, welgemeende overtuigingen of verleidelijke managementtypes kunnen geven. Zo is een systematisch onderzoek naar de praktijk én de stand van de wetenschap rond deze vraag ontstaan. Als mijn proefschrift versie 1.0 is van wat dit onderzoek heeft opgeleverd, dan is dit boek versie 2.0. Hieronder volgt een korte toelichting op deze *downsize*, die tegelijkertijd een *upgrade* is.

De eerste aantekeningen van *The origin of species* van Charles Darwin dateren van een klein halfjaar na terugkeer van zijn reis met de Beagle. Het is pas vanaf dat moment dat heel geleidelijk de puzzelstukjes van al zijn waarnemingen, theoretische voorkennis en eigen gedachten in elkaar beginnen te passen. Wie nu het verslag van deze reis naleest, voelt zich als de lezer van een detectiveroman, waarvan hij de afloop al kent. Telkens weer denk je: ‘Ja, ja, goed gezien, je bent er bijna, trek die conclusie nou! Kop ‘m erin!’ Hoewel

de vergelijking met dit genie rijkelijk onbescheiden is, is het patroon erachter heel herkenbaar. Toen zomer 2011 mijn proefschrift verscheen, was dit proces naar *consilience*, het destilleren van de overkoepelende logica achter de overstelpende hoeveelheid waarnemingen en theorieën die ik had verzameld, nog maar net onderweg. Het gevolg was een dik proefschrift, waarin het nog wat zoeken was naar de rode lijn, de kern. Dat dit boek slechts half zo dik is, getuigt van mijn vorderingen in dit proces. Hoewel het puzzelen op zo'n breed en complex terrein nooit klaar is, denk ik te mogen zeggen dat er een voldragen product voor u ligt, waarin de kern voor het oprapen ligt, zonder dat onrecht aan de nuance wordt gedaan.

Paul Kloosterboer

# Inhoud

<b>Trailer: Van Waarnemen naar Waarmaken</b>	11
EXPEDITIE NAAR WAARDE	15
CONCLUSIE	18
EXPEDITIEROUTE	18
<b>1    Verborgen potentieel van professionals</b>	21
1.1    DE STRATEGISCHE UITDAGING VOOR KENNISORGANISATIES	22
1.2    STRATEGISCH LEREN ALS ANTWOORD	23
1.3    INDIVIDUELE BELEMMERINGEN STRATEGISCH LEREN	25
1.4    STRATEGISCH LEREN EN ORGANISATIEDYNAMIEK	28
1.5    WAT HET LEREN VANUIT DE OMGEVING BEMOEILIJKT	33
1.6    STRATEGISCH LEREN MET PROFESSIONALS IS WICKED	37
1.7    AANPAKVORMEN VOOR STRATEGISCH LEREN	40
1.8    SAMENVATTING EN KERNVRAAG	42
SLOT	44
<b>2    Vroege ontdekkingen</b>	45
2.1    DE OVERHEEDSDIENST: POSITIONERING OF POSITIES?	46
2.2    DE SECTOR RESEARCH: STRATEGIE VAN BINNENUIT	52
2.3    DE KEURMERKINSTANTIE: ONTDEKKINGSTOCHT NAAR BESTAANSRECHT	58
2.4    HET MEDIACONCERN: CONSERVATIEVE REPRODUCTIE	64
2.5    VERGELIJKENDE REFLECTIE OP DE VIER CASES	69

<b>3</b>	<b>Tocht door het Terrein van Theorievorming</b>	75
3.1	VORMEN VAN PATRONEN	76
3.2	VAN FAALSCENARIO'S NAAR LEERPRINCIPES	80
3.3	VALIDEREN	84
3.4	VARIËREN	88
3.5	VERWERKEN	91
3.6	VERBINDEN	97
3.7	LEERPRINCIPES IN HET LANDSCHAP VAN LEER- EN VERANDER- THEORIEËN	101
	SLOT	105
<b>4</b>	<b>Springen naar waarde</b>	109
4.1	STRATEGISCHE CONTEXT EN ACHTERGROND BEATRIX ZIEKENHUIS	110
4.2	AANLOOPFASE	111
4.3	TUSSENREFLECTIE AANLOOPFASE: WAARNEMEN	113
4.4	AFZETFASE	115
4.5	TUSSENREFLECTIE AFZETFASE: HERWAARDEREN EN TRIGGERS	117
4.6	SPRONG- EN LANDINGSFASE	118
4.7	TUSSENREFLECTIE SPRONG- EN LANDINGSFASE: WILLEN EN WAARMAKEN	120
4.8	REFLECTIES EN EXPEDITIEMETHODE	120
<b>5</b>	<b>Expeditioneleiderschap</b>	125
5.1	EXPEDITIE NAAR WAARDE	126
5.2	VOORBEREIDEN	127
5.3	WAARNEMEN	128
5.4	WAARDEREN	131
5.5	WILLEN	133
5.6	WAARMAKEN	136
	SLOT	139
<b>6</b>	<b>Expeditie naar Waarde</b>	141
6.1	VOORBEREIDEN	142
6.2	WAARNEMEN	146
6.3	WAARDEREN	149
6.4	WILLEN	152
6.5	WAARMAKEN	155
	SLOT	159



## *Inhoud*

<b>7</b>	<b>Tour d'Horizon</b>	161
7.1	OPBRENGSTEN IN VOGELVLUCHT	161
7.2	REFLECTIES VANUIT DE THEORIE	162
7.3	REFLECTIES VANUIT DE PRAKTIJK	170
7.4	PERSOONLIJKE REFLECTIES	174
	SLOT	176
	<b>Bijlage 1: Opzet van het onderzoek</b>	179
	<b>Bijlage 2: Vergelijking van de vier caseobservaties</b>	181
	<b>Bijlage 3: Faalpatronen strategievorming als leerproces</b>	185
	<b>Dankwoord</b>	187
	<b>Noten</b>	189
	<b>Literatuur</b>	197
	<b>Index</b>	217



# Trailer: Van Waarnemen naar Waarmaken

*Expeditie naar Waarde met professionals in het kort*



**A**ls het over strategie gaat, denken sommige mensen dat het gaat over rationale analyses in *board rooms*, uitmondend in strakke plannen, die vervolgens worden 'uitgerold' in de organisatie. Anderen denken dat het helpt er veel met elkaar over te praten. Uit mijn promotieonderzoek<sup>1</sup> komt iets anders naar voren. Het verschil tussen vruchteloos discussiëren en daadwerkelijk innoveren met professionals ligt in gedeelde waarneming en daarop gebaseerde emotie. Dit biedt nieuw perspectief aan het stroeve verstandshuwelijk tussen professionals en managers.<sup>2</sup>

In de praktijk van alledag lossen professionals tal van problemen op (meestal voor klanten), en dat doen ze zelfstandig of in teamverband. Daarbij creëren ze positieve en soms ook negatieve waarde. Het is een even briljante als eenvoudige oplossing voor duurzaam bouwen, introductie een nieuwe operatietechniek of lesmethode. Maar vaak gebeuren er daarom zaken waar de directie geen weet van heeft en al helemaal nooit toe heeft besloten. Wil een manager of bestuurder met enig gevoel voor realiteit iets veranderen aan de strategie van een kennisintensieve organisatie, dan moet hij zicht krijgen op déze praktijken en ervan leren. Daarbij doen zich echter problemen voor.

Eerst en vooral: hoe gedreven en getalenteerd professionals, inclusief managers, ook zijn om te leren, het lukt maar moeizaam om van en met elkaar te profiteren in organisatieverband. Terwijl dat juist hard nodig is, zeker als het om strategie gaat. Maar managers vinden dit terrein hun eigendom en willen het niet delen met professionals. En professionals stellen hun vakmatige succeshabitus niet graag ter discussie. Ze hebben immers hard gewerkt om hun autonomie te verdienen en hebben een hekel aan de 4 B's: bureaucratie, bazen, beleid en budget.

Een tweede probleem is dat maar heel weinig organisaties weten welke waarde ze hier en nu creëren. In financiële zin weten ze dat vaak nog wel, maar welke hogeschool kent zijn positieve én negatieve waardeprestaties richting studenten, het beroepenveld, opdrachtgevers voor onderzoek, docenten, managers, alumni, kennisnetwerken en samenwerkingspartners? Welk ziekenhuis heeft actuele, valide informatie paraat over zijn waardeprestaties in de ogen van patiënten, huisartsen, verzekeraars, overheid, dokters, verpleging, et cetera? En hoe kun je het eens worden over een koers ter vergroting van die waarde, zónder deze waarde te kennen als vertrekpunt? Doordat dit vaak ontbreekt, behouden managers en professionals hun eigen ijkpunten, die vaak berusten op eenzijdige en ingesleten beelden. Ons werkelijke beslissingssysteem, de menselijke emotie, berust hierop. Dat maakt bijvoorbeeld uit of we elkaar vertrouwen en samen gaan vernieuwen of niet. Deugdelijk of niet. Geen wonder dat strategisch leren met managers en professionals vaak zo moeizaam gaat.

Als strategie een collectief patroon is in denken en doen, hoe is dan een productiever patroon op gang te brengen met professionals? Om daarachter te komen heb ik – naast veel literatuur – twee meer én twee minder geslaagde strategieprojecten uit mijn adviespraktijk met elkaar vergeleken, de werkzame ingrediënten eruit gedestilleerd en deze vervolgens in twee beproevende cases verfijnd (zie Bijlage 1 en 2).

De kern van mijn bevindingen is samen te vatten in vier stellingen:

1. Emotie is de sleutel tot anders denken én doen. Emotie berust op een subjectieve beoordeling van een situatie en zijn consequenties. Ons emotionele systeem is ons feitelijke beslissingssysteem. Je kunt wél intuïtief beslissen zonder na te denken, maar je kunt onmogelijk beslissen zonder emotie.
2. Emotie werkt ook op basis van vergelijking. We vergelijken wat we zien en meemaken altijd met een referentiepunt. Loop je normaal gesproken een lift uit, dan voel je niets. Heb je er zojuist drie kwartier in vastgezeten, dan ervaar je diezelfde stappen uit de lift als euforisch. De reden hiervoor is dat je referentiepunt is veranderd.
3. In klassieke, strategische discussies tussen professionals en managers

heeft iedereen zijn eigen historisch gevormde en daardoor beperkte, verouderde en ingesleten referentiepunten. De daarop gebaseerde emoties lopen enorm uiteen, lopen hoog op en het vernieuwingsproces loopt vast.

4. Wat daarom veel beter werkt, is via waarneming bouwen aan een gezamenlijk, valide en toekomstgericht referentiekader hoe we waarde creëren en vernietigen. Een gezamenlijke ontdekkingstocht dus, of liever: een expeditie! Onderzoek je dan ook nog eens de consequenties van je ontdekkingen, dan ontstaat een *gedeelde* emotionele waardering van het vraagstuk als motief voor vernieuwing.

Emotie is dus het slot en de sleutel tot strategisch leren met professionals. Dat emotionele slot op strategisch leren met professionals kent vele oorzaken die in hoofdstuk 1 zijn uitgewerkt. Maar in zijn gevolgen komt het neer op vier archetypische faalscenario's:

1. *Dynamisch conservatisme*: veel inzet, maar met dezelfde patronen;
2. *Invalide strategieën*: luchtkastelen en suboptimale praktijken, vanwege niet-valide aannames;
3. *Tekentafelstrategieën*: het verhaal klopt wel, maar het 'landt' emotioneel niet;
4. *Verloren strategieën*: waardevolle strategieën vanuit de basis die onvoldoende (h)erkenning vinden en niet doordringen tot de *mainstream*.

Deze faalscenario's komen helaas vaak in combinatie met elkaar voor (zie figuur 1).

Faalscenario strategievorming	Leerprincipe	Effect	Strategische leermotor
Dynamisch conservatisme	→ Variëren	Potentieel-verruiming	Dialectisch
Invalide strategieën	→ Valideren	Realiteitsgehalte	Doelgericht
Verloren strategieën	→ Verbinden	Momentum	Evolutionair
Tekentafelstrategieën	→ Verwerken	Engagement	Levenscyclus

Figuur 1: Relatie faalscenario's, principes en motoren voor strategisch leren.

Er zijn uit deze faalscenario's gelukkig ook vier leerprincipes uit af te leiden die elk via een bepaalde motor strategisch leren bevorderen:<sup>3</sup>

1. *Variëren*: Variëren in bijvoorbeeld gegevensbronnen, redeneringen en betrokken personen verruimt het potentieel van strategiemakers. Variatie activeert een dialectische leermotor, waarbij uit tegenstellingen synthese en vernieuwing ontstaan. Dynamische werkvormen en experimenteren bevorderen dit.

2. *Valideren*: Valideren van aannames en interpretaties tijdens het strategisch leerproces; versterkt het realiteitsgehalte ervan. Denk aan valideren van financiële of marktgegevens, opinies van klanten of medewerkers; van eigen mentale modellen of van professionele praktijken; of van procesaspecten, zoals vertrouwen in het strategieproces. Valideren versterkt de doelgerichte strategische leermotor via het toetsen en verbeteren van de eigen handelingslogica.
3. *Verbinden*: Dit betreft het opzoeken en contact maken met eigen behoeften én die van anderen binnen en buiten de organisatie. Verbinden betekent positief anticiperen op de onvermijdelijke selectie van nieuwe praktijken door betrokkenen, de evolutionaire leermotor. Het legt criteria voor die selectie bloot, helpt erop in te spelen en versterkt het wij-gevoel.
4. *Verwerken*: Bedoeld is het cognitief en vooral emotioneel verwerken dat leidt tot diepgaand leren en engagement op individueel niveau. Dit activeert de levenscyclusmotor van een vorig naar een volgend neurale patroon in denken en doen.

Verwerken voltrekt zich in vier stadia. Die zijn wezenlijk, omdat dit het tempo en de chronologie van de Expeditie naar Waarde bepaalt. De vier stadia van verwerken zijn:

1. *Waarnemen*: Onverwachte, afwijkende waarnemingen over gecreëerde waarde worden vaak niet gezien of onderschat vanwege selectieve waarneming. We zien wat we gewend zijn te zien. Eenmaal toegelaten, trekken ze aandacht en zetten aan tot twijfel over bestaande professionele praktijken.
2. *Waarderen*: Emotie bij een waarneming is het gevolg van een mentale bliksevaluatie van verwachte consequenties tegen eigen zorgen en belangen. Daarbij vindt vergelijking plaats met een referentiekader, opgebouwd uit 'oude' waarnemingen en ervaringen. Nieuwe, afwijkende waarnemingen actualiseren het referentiekader. Dit verandert na verloop van tijd de emotionele waardering voor oude en nieuwe praktijken. Vergelijkend herwaarderen betreft de verwachte consequenties van bijvoorbeeld:
  - niet veranderen: *comfort zone* (nu) versus overlevingsangst (later);
  - wel veranderen: leerangst (nu) versus aspiraties realiseren (later);
  - samen veranderen, of alleen je nek uitsteken.
3. *Willen*: In ontspannen toestand worden nieuwe waarnemingen gemakkelijk toegelaten en verwerkt tot nieuwe patronen in denken en doen. Vertrouwen, veiligheid, synchrone activiteiten, mediteren, sporten, slapen en positieve gedachten bevorderen dit goeddeels onbewust herordenen van neurale patronen. Herhaald Waarnemen, Waarderen én ontspannen leiden tot een nieuwe, authentieke wil en ambitie die aansluit op de realiteit. Bij pijn of angst gebeurt het tegenovergestelde, met fixatie of terugvallen op oerreacties tot gevolg, hetgeen leren ernstig belemmert. Dit gebeurt bijvoorbeeld als men de strategische leersituatie niet vertrouwt.

4. *Waarmaken*: Dit betekent direct een nieuwe waardeloga vertalen in be-  
loftevolle praktijken van professionals inclusief managers. Zo verankeren  
nieuwe praktijken in een belichaamde ervaring. Dus, direct doen, kortcy-  
clisch testen op waarde in de beoogde context en verder ontwikkelen.

## Expeditie naar Waarde

De expeditie start met de voorbereidingen en verloopt daarna chronologisch  
van Waarnemen naar Waarmaken. Elke fase activeert gelijktijdig de vier prin-  
cipes c.q. motoren voor strategisch leren.

<b>(0)</b> <i>Voor-bereiden</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expeditleiding:</b> <i>vecht en verwonder</i></li> <li>• <b>Expeditiegijs:</b> <i>complementair en congruent</i></li> <li>• <b>Expeditieteam:</b> <i>beslissers en vernieuwers</i></li> <li>• <b>Expeditieprincipes:</b> <i>1a t/m 4d</i></li> </ul>			
<b>Leer- Fase</b>	<b>(1)</b> <i>Waarnemen</i>	<b>(2)</b> <i>Waarderen</i>	<b>(3)</b> <i>Willen</i>	<b>(4)</b> <i>Waarmaken</i>
<b>Leerprincipe</b>				
<b>a</b> <b>Variëren</b> → potentieel	<i>1a</i> <i>Door ogen</i> <i>belanghebbenden</i>	<i>2a</i> <i>Onderdompelen</i>	<i>3a</i> <i>Cocreëren</i>	<i>4a</i> <i>Experimenteren</i>
<b>b</b> <b>Valideren</b> → realisme	<i>1b</i> <i>Bronnen</i> <i>van waarde</i> <i>exploreren</i>	<i>2b</i> <i>Reflecteren</i>	<i>3b</i> <i>Concretiseren</i>	<i>4b</i> <i>Waarde testen</i>
<b>c</b> <b>Verwerken</b> → engagement	<i>1c</i> <i>Concentreren en</i> <i>ontspannen</i>	<i>2c</i> <i>No-change-option</i>	<i>3c</i> <i>Generative flow</i>	<i>4c</i> <i>Direct doen</i>
<b>d</b> <b>Verbinden</b> → momentum	<i>1d</i> <i>Mobiliseren</i>	<i>2d</i> <i>Resoneren</i>	<i>3d</i> <i>Waarderend</i> <i>verbinden</i>	<i>4d</i> <i>Coproduceren</i>
<b>Effect</b>	Verruimd/ge- deeld referen- tiekader en vertrouwen	Gedeeld motief voor strategisch vernieuwen	Gezamen- lijke ontdekking perspectief en handelingslogica	Waardevolle praktijken en strategieën

Schema 1: *Expeditie naar Waarde.*

In woorden uitgeschreven zijn de stappen in de expeditiemethode:

*o. Voorbereiden*

Hier vindt het eerste testen en afstemmen van wensen en verwachtingen plaats. Ten eerste of het leiderschap wil vechten voor een diepgaand leerproces en de uitkomsten ervan en er zelf óók oprecht van wil leren. Ten tweede over de samenstelling van het expeditieteam met beslissers én vernieuwers uit de kringen van professionals en managers. Ten slotte over de expeditieaanpak. Dit proces van aftasten en afstemmen is een accurate voorspeller voor het succes van een Expeditie naar Waarde.

*1. Waarnemen*

In deze fase staat het actualiseren en verrijken van het collectieve referentiekader centraal, via het exploreren van het strategische veld, waardebeleving bij klanten en andere belanghebbenden, professionele hotspots en inspirerende personen of plaatsen. Het gaat om het zien wat wel en niet werkt voor wie en waarom. Verder is het zaak de opbrengsten daarvan intensief én breed te delen, te laten bezinken en op zich in te laten werken. Al doende groeit het vertrouwen in de expeditie en in elkaar.

*2. Waarderen*

Deze fase draait om onderdompelen in een totaalbeeld van werkelijke en verwachte waardecreatie bij ongewijzigd beleid en om samen te reflecteren op bijbehorende praktijken en patronen. Emotioneel gaat het om het doorleven en beseffen van de organisatorische én persoonlijke consequenties daarvan. Dit creëert waar nodig de *trigger* tot werkelijk engagement en actie. Hoe sneller en breder dit onder alle managers en professionals resoneert hoe beter.

*3. Willen*

In deze fase komen alle verzamelde waarnemingen en innerlijke behoeften en ambities in het expeditieteam samen via associatieve, creatieve en imaginaire werkvormen. Alles is gericht op cocreëren van een 'best mogelijke toekomst': praktijken en strategieën met de hoogst mogelijke waarde voor klanten, financiers, partners en professionals. Het resulterende toekomstbeeld fungeert als ijkpunt voor waardevolle bestaande of nieuwe initiatieven in de organisatie.

*4. Waarmaken*

Bij Waarmaken gaat het gelijktijdig om uitvoeren én doorleren. Dus prototypes en beloftevolle praktijken van professionals en managers direct uitvoeren, kortcyclisch testen op hun waarde in de praktijk en verder ontwikkelen. Verankering in de planning- en controlecyclus moet, maar Waarmaken wacht hier niet op. Coproduceren met professionals en klanten versterkt het momentum.



## **Naar een Center of Excellence**

*Een mini-expeditie als voorbeeld*

In een topreferent, derdelijns instituut voor gezondheidszorg is vanuit de raad van bestuur (RvB) een ambitieuze strategie geformuleerd om de instelling sterker te profileren als Center of Excellence, inclusief projectvoorstellen voor vier aandachtsgebieden waarop dit vorm en inhoud moet krijgen.

Na het enthousiast genereren van ideeën ervaart de nieuwe voorzitter van één van de onderzoeksgroepen weerstand onder de professionals bij het stellen van prioriteiten en verdelen van taken. ‘Worden onze plannen wel gehoord in de organisatie? De organisatie heeft waarschijnlijk allang keuzes gemaakt. Waar zijn de middelen om de projecten uit te voeren? Wie bepaalt welke projectonderdelen voorrang hebben? Het zijn altijd dezelfde collega’s met dezelfde stokpaardjes die met de eer gaan strijken. Het gewone werk moet ook gedaan worden.’

### *Waarnemen*

De nieuwe voorzitter besluit tot een tussenstap: het maken van een ‘waardefoto’. Zij interviewt hiertoe groepen van belanghebbenden over de prestaties van de onderzoeksgroep, ontwikkelingen, consequenties daarvan en ten slotte over de verwachte prestaties op termijn bij ongewijzigd beleid. Haar luisterend oor wekt waardering. Intern belanghebbend zijn patiënten, *trial nurses*, diverse medisch specialisten, onderzoeks- en medezeggenschapscommissies en de raad van bestuur. Deze belanghebbenden zijn tevreden over de operationele gang van zaken en in het bijzonder over de *trial nurses*. Het ontbreekt echter aan zichtbaarheid, kennisoverdracht en betrokkenheid van de staf. Extern belanghebbend zijn farmaceutische bedrijven (financiers) en contractresearchbureaus. Zij bevestigen dit beeld en klagen daarnaast over nodeloos veel bureaucratische procedures. Alle stakeholders waarderen de huidige prestaties per saldo positief, maar bij ongewijzigd beleid in de toekomst daalt dit sterk.

### *Waarderen*

De voorzitter organiseert een bijeenkomst met alle geraadpleegden, waar ze de voorlopige waardefoto presenteert en toetst. Iedereen neemt een verbrede en geactualiseerde kijk op de eigen werkelijkheid waar én een nieuwe stijl van leidinggeven die vertrouwen wekt bij de professionals. Er is brede herkenning van de problemen en een voelbare motivatie om de uitdaging op te pakken. Maar als de voorzitter de aanwezigen vervolgens vraagt in gemengde drietallen adviezen te formuleren ontstaat er gemor. Men ziet en voelt dat het anders moet, maar ziet elkaar nog te veel als oorzaak van ▷

het probleem om het samen op te durven pakken. De leersituatie wordt nog onvoldoende veilig ervaren.

#### *Willen*

Als de professionals vervolgens, onder leiding van de voorzitter, individueel hun ideeën mogen leveren, ontstaat alsnog een enorme stroom van constructieve ideeën, die ook na afloop van de bijeenkomst niet meer opdroogt. De positieve reacties op elkaar roepen vervolgens een golf van euforie en onderling vertrouwen op. De zichtbare en actieve rol van de voorzitter als normsteller en bewaker van een nieuw klimaat, waarin constructief-kritische geluiden mogelijk en wenselijk zijn, blijkt voldoende voorwaarde om de laatste horde te nemen.

#### *Waarmaken*

Nog voordat de voorzitter in staat is de bulk aan ideeën uit te sorteren en toe te delen aan de werk- en projectgroepen manifesteert zich een nieuw elan. Het gedeelde motief voor vernieuwing (via de waardefoto) en de daarop gebaseerde mogelijkheden geven een langdurige *boost* aan de teams.

## Conclusie

Hans Strikwerda<sup>4</sup> stelt: ‘Vertrouwen bestaat alleen dán als betrokkenen de moed hebben in een open, inhoudelijke dialoog hun existentiële onzekerheden onder ogen te zien en met elkaar te bespreken.’ Dat is precies wat de Expeditie naar Waarde mogelijk maakt en waar een goede expeditieleider op koerst. Dan voert de expeditie niet alleen naar waarde, maar ook naar zingeving en naar vertrouwen in een gezamenlijke toekomst én in elkaar!

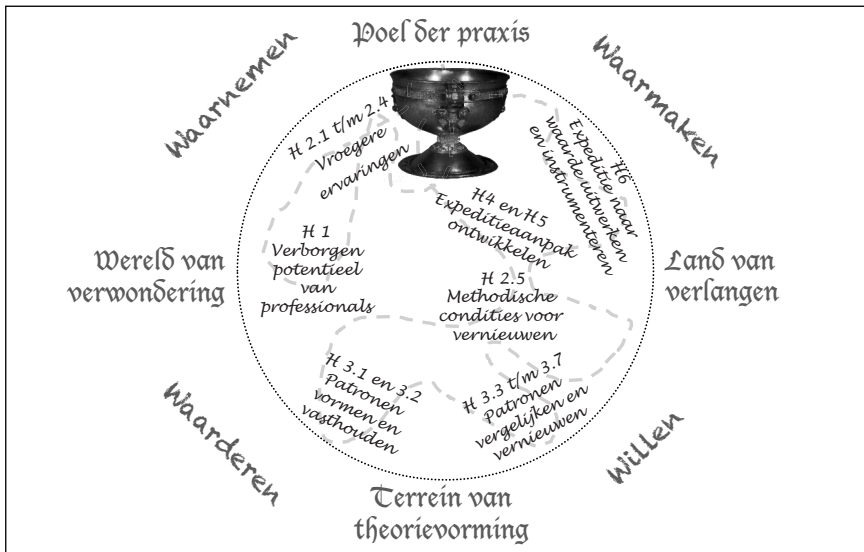
## Expeditieroute

Ik neem u mee op een onderzoeksexpeditie. Het is een queeste naar een ‘heilige graal’: een werkzame methode voor het succesvol vernieuwen met professionals en managers. Samen zullen wij graalridders zijn en vele vijanden verslaan die klaar staan ons van dit doel te weerhouden. Maar als u mij uw expeditiegids laat zijn, dan beloof ik u dat die graal u toebehoort!

In hoofdstuk 1 dwalen we rond in het vraagstuk waarom het met goed opgeleide mensen soms zo lastig vernieuwen is, terwijl tegelijk het potentieel ertoe zo hoog is. We komen hiervoor verrassend veel redenen tegen. In hoofdstuk 2 reconstrueer ik eerdere pogingen tot vernieuwen met professionals uit mijn

eigen adviespraktijk, waarvan sommige beter aflieden dan andere. Aan het slot van dit hoofdstuk trekken we hieruit een aantal lessen, waardoor de contouren van de graalburcht aan ons geestesoog verschijnen. Maar het is nog ver. Eerst moeten we door het Terrein van Theorievorming en klimmen we naar een eenzame Piek van Ascetische Reflectie. In de Abstracte IJlde komen belangrijke en diepgaande inzichten tot ons. Patronen van falen en slagen worden duidelijk, evenals diepere mechanismen, tot de werkzame kern van leren zich ten slotte aan ons openbaart. Gelouterd en verlangend keren we terug naar de Poel der Praxis en beginnen de lessen in de praktijk te brengen. Eerst nog aarzelend in het ziekenhuis in hoofdstuk 4, maar dan steeds zekerder en voortvarender met de duurzame bank in hoofdstuk 5. De graalburcht ligt nu voor ons en wenkt ons binnen. We zijn niet meer te stuiten. Nog enkele mistfarden verhullen de toegang en hoofdstuk 6 begint direct met hier klaarheid in te brengen. Nu volgt eindelijk het nauwgezet vastleggen van de graal in al z'n details, tot en met concrete handleidingen voor wie zijn eigen replica wil scheppen.

Dan zit het erop, de graal heeft zich getoond aan wie zich de moeite en het avontuur van deze lees- en onderzoeksexpeditie heeft willen getroosten. Want alleen wie de hele reis heeft meegemaakt van Waarnemen naar Waarmaken is in staat de volle rijkdom van de graal te doorzien en op waarde te schatten. In hoofdstuk 7 kijken we voldaan en verlicht terug op het avontuur en gaan we de betekenis ervan in een steeds breder perspectief beseffen. Wat het verlangen aanwakkert naar nieuwe expedities, mijmerend van volgende horizonten.



Figuur 2: Expeditieroute naar de Graal van lerend vernieuwen met professionals.

